

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф.Каячев
«_____» _____ 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.00.13 «Менеджмент организации»

Разработка стратегии филиала ГПКК «Губернские аптеки» (ЦРА № 11)

Пояснительная записка

Выпускник	_____	А.Д.Козлова
Руководитель	_____	Э.В. Степанова
Нормоконтролер	_____	Т.П.Лихачева

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Стратегический анализ отрасли.....	6
1.1 Особенности стратегического анализа отрасли.....	6
1.2 Процесс разработки стратегии.....	14
1.3 Выбор стратегии организации.....	23
2 Анализ стратегии филиала ГПКи «Губернские аптеки» (ЦРА №11)	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика филиала ГПКи «Губернские аптеки» (ЦРА №11).....	33
2.2 Мониторинг внешней среды	43
2.3 Выбор стратегии филиала ГПКи «Губернские аптеки» (ЦРА № 11)...	52
3 Разработка стратегии филиала ГПКи «Губернские аптеки» (ЦРА № 11)..60	3.1 Обоснование стратегии..... 60
3.2 Оценка мероприятий по реализации стратегии	68
Заключение	76
Список использованных источников	79
Приложения А-В	83

ВВЕДЕНИЕ

Все предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в самой фирме, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, а также появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Актуальность темы объясняется тем, что каждое предприятие на определенном этапе жизненного цикла может столкнуться с ситуациями, требующими пересмотра дальнейшей стратегии развития. Такими ситуациями могут выступать - спад, или отсутствие спроса на предлагаемые товары, услуги; нестабильное финансовое положение; низкая рентабельность производства, или ее отсутствие, и т.д.

Цель исследования - разработка стратегии организации.

Задачи, поставленные в работе для достижения намеченной цели:

- рассмотреть особенности стратегического анализа отрасли;
- рассмотреть процесс разработки стратегии;
- изучить выбор стратегии организации;
- дать организационно-экономическую характеристику организации;
- провести мониторинг внешней среды организации;
- осуществить выбор стратегии организации;

- осуществить обоснование стратегии;
- дать оценку мероприятиям по реализации стратегии.

Объект исследования - филиал ГПКК «Губернские аптеки» (ЦРА № 11).

Предмет анализа – стратегия организации.

Теоретической основой написания данного исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по теме работы, а также материалы периодической печати по данному вопросу.

Информационной основой исследования являются данные бухгалтерской и аналитической отчетности организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования полученных результатов анализа в дальнейшей практической деятельности аптеки.

1 Стратегический анализ отрасли

1.1 Особенности стратегического анализа отрасли

Рынок аптек в России является социально значимым, так как лекарственные средства являются жизненно необходимым товаром для всех категорий граждан. Чтобы оградить потребителей от скачков цен, государство занялось регулированием цен на жизненно важные препараты.

По состоянию на 01.01.2016 в России зарегистрировано 3384 аптечных организации, в управлении которых находятся 36897 объектов, такие данные приводятся в сообщении Росздравнадзора [70].

Приведенные данные значительно превышают аналогичные показатели 2013 года, когда в стране было зарегистрировано 1930 аптечных организаций (22612 объекта) (Рисунок 1). В частности, число аптечных организаций в указанных период возросло в 1,75 раза.

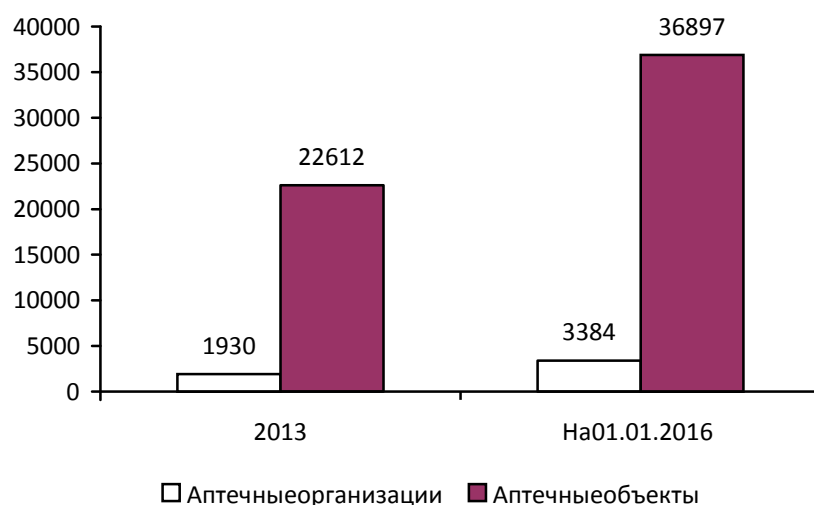


Рисунок 1 – Динамика аптечных организаций и объектов в РФ, ед.

В сообщении отмечается рост числа аптечных организаций государственной формы собственности: в сравнении с прошлым годом их количество возросло до 679 (4031 объект).

На сегодняшний день, по данным Росздравнадзора, российский фармацевтический рынок состоит из следующих сегментов (Рисунок2):

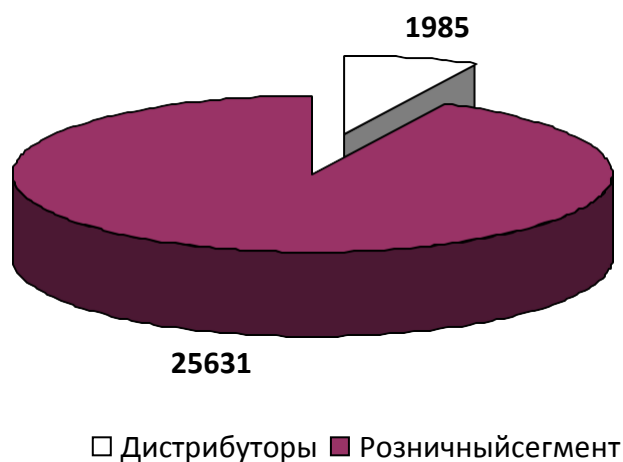


Рисунок 2 – Структура российского фармацевтического рынка России по типу предприятий, ед.

- 1985 организаций-дистрибуторов (2159 объектов);
- 25631 организация розничного сегмента (74057 объектов, в том числе 25043 аптеки, 26895 аптечных пунктов, 260 аптечных киосков, 1870 индивидуальных предпринимателей, 19989 ФАПов, амбулаторий и кабинетов общей практики, осуществляющих розничную торговлю лекарственными препаратами) (Рисунок3).

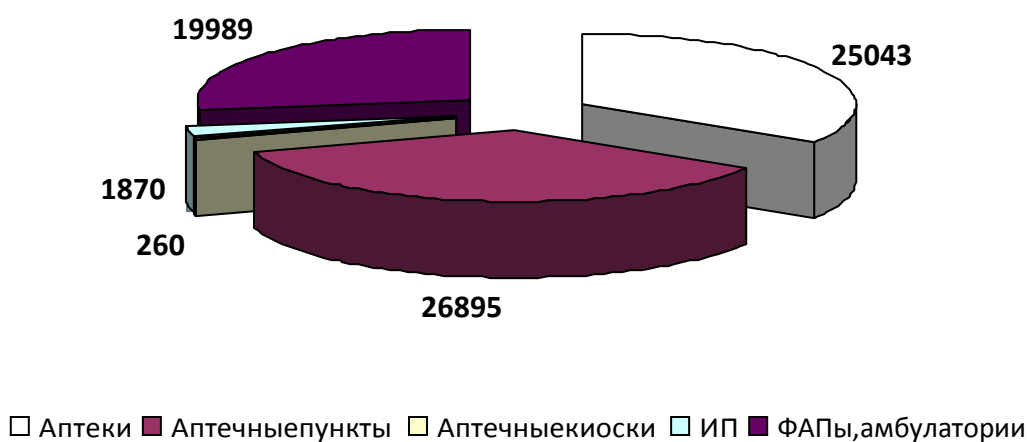


Рисунок 3 – Структура розничного сегмента фармацевтического рынка России по типу предприятий, ед.

Несмотря на все трудности, продажи лекарственных средств в РФ показывают положительную динамику, не только в стоимостном, но и в натуральном выражении. По данным аналитиков, объем розничного рынка готовых лекарственных средств (ГЛС) России по результатам 2015 года составил 13,3 млрд.долл. (в ценах конечного потребления), что на 13% выше показателей 2014 года.

«Группа ДСМ» (DSMGroup) подвела итоги и представила рейтинг аптечных сетей по результатам первых двух кварталов 2015 года. В таблице 1 можно увидеть, что лидером на российском рынке остается аптечная сеть «Ригла» с долей 3,3% (Рисунок 4) [70].

Таблица 1 - Рейтинг аптечных сетей России за 1-е полугодие 2015 г.

Рейтинг	Аптечные сети	Объем, млрд. руб.	Доля на коммерческом сегменте, %	Прирост оборота по сравнению с 1 полугодием 2014 г., %	Количество точек продаж, ед.
1	Ригла	16,0	3,3	27	1 325
2	Аптечная сеть 36,6	15,5	3,2	31	863
3	Имплозия	12,2	2,5	16	1 068
4	A5	11,5	2,4	24	1 380
5	Доктор Столетов (вкл. Озерки)	10,0	2,1	13	317
6	Радуга (вкл. Первая помощь)	8,2	1,7	14	875
7	Планета здоровья	6,1	1,3	18	757
8	Фармаимпекс	6,0	1,3	-3	561
9	Фармленд	5,9	1,2	33	500
10	Самсон-фарма	4,7	1,0	36	51
11	Классика	4,7	1,0	17	457
12	Аптека-Таймер	4,3	0,9	72	183
13	Вита	4,3	0,9	11	478
14	Фармакор	3,8	0,8	10	570
15	Мелодия здоровья	3,8	0,8	25	251
	<i>ТОП-15</i>	<i>117,0</i>	<i>24,2</i>	<i>21,2</i>	<i>9 636</i>

Второеместозанимает «A.V.E.Group» («Аптечнаясеть 36,6»)сдолей

3,2%. Сеть объединяет 863 аптеки, практически все они сосредоточены в Москве и Московской области.

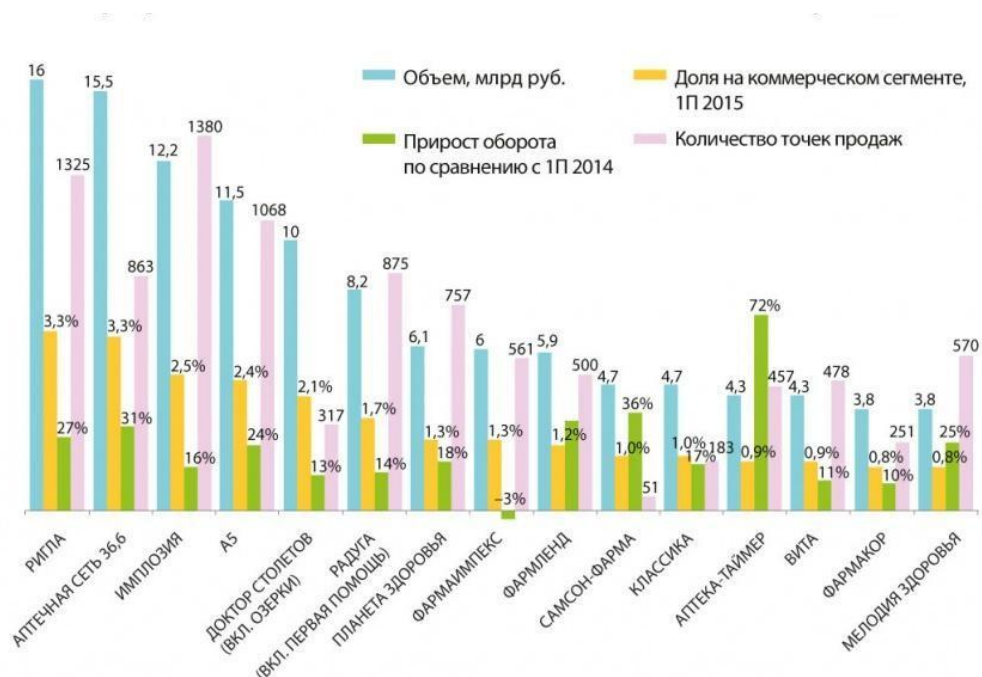


Рисунок 4 – Рейтинг аптечных сетей России за первое полугодие 2015 г. [69]

Аптечные сети в последние время активно ищут новые форматы и формы взаимодействия с другими ритейлерами. Например, «Дикси» заключил бессрочное партнерское соглашение с оператором «Аптечная сеть 36,6» о предоставлении приоритетного права размещения на арендуемых площадях. «Аптечная сеть 36,6» сможет открывать свои представительства в магазинах сети «Дикси» формата «у дома» и супермаркетах «Виктория».

X5RetailGroup уже давно имеет договор с аптечной сетью «А5» об открытии аптек на площадях продовольственного ретейлера. «А5» планирует за пять лет увеличить количество таких аптек до 1000 точек. В июне 2015 года X5 RetailGroup объявила о введении новых условий сотрудничества с арендаторами «Пятерочки» - в магазинах откроется 150 аптек «Планета здоровья». Аптеки расположатся как в закассовой зоне магазинов «Пятерочка»,

так и в самом торговом зале универсамов – формат shop-in-shop. На сегодняшний день аптечные сети работают в 633 дискаунтерах «Пятерочка», что составляет 12% от общего размера сети, из них 211 - в формате shop-in-shop.

Изменения на российском рынке приводят не только к уходу давно известных аптечных сетей, но и к появлению новых игроков. Начала работу новая сеть-дискаунтер - «Советская аптека - по советским ценам!». Старт состоялся в конце июля 2015 года, теперь в течение двух месяцев ожидается запуск торговых точек в 38 российских городах. Создателем проекта стала «PHARMADistributionGroup». На 2015 год компания запланировала открытие не менее 50 аптек в Москве, 30 собственных аптек в Санкт-Петербурге и не менее 120 франчайзинговых аптек в регионах. Ожидания же рынка от появления сети государственных аптек не оправдались. Как известно, в конце февраля президент России Владимир Путин поручил правительству создать сеть госаптек, которая обеспечила бы россиян доступными по ценам лекарствами. Минздрав отказался от создания такой сети, в пользу поддержки уже существующим предприятиям. По оценкам DSMGroup, доля государственных аптек в России достигает 10%[69].

Глобальные изменения, произошедшие за последнее время на фармацевтическом рынке, характеризующиеся ростом и развитием аптечных сетей, монополизацией крупных игроков и увеличением цен, расширением ассортимента реализуемых фармацевтическими предприятиями товаров и услуг, привели к необходимости уделять все большее внимание разработке стратегии организации с целью противостоять условиям жесткой конкуренции.

При анализе аптечного ритейла, являющегося основой стратегического управления, можно выделить несколько ключевых особенностей, обусловленных особенностями фармацевтического рынка.

Прогрессивное развитие розничного фармацевтического рынка России характеризуется жесткой конкуренцией (ценовой и неценовой). При этом

неценовая конкуренция более принципиальна для определения перспектив развития аптечного бизнеса.

Так, ценовая конкуренция определяется разбросом цен аптечных операторов локального рынка. Однако, очевидно, что потребитель зачастую руководствуется не ценой, а качеством препарата, расположением (близостью) аптеки и уровнем доверия к ней. В этих условиях операторам следует больше внимания уделять методам неценовой конкуренции (ассортимент, дополнительные услуги, уровень квалификации персонала и т.д.) [70].

Одним из направлений неценовой конкуренции является развитие аптечных сетей. Объединение аптек, как государственных, так и частных, становится общероссийской тенденцией. Динамика оборота в сетевой рознице значительно превышает среднюю динамику по рынку. Прирост оборота на 1 сетевую аптеку в среднем составляет 25-35%, для единичной аптеки эти цифры ниже – 15-20%.

Основными целями объединения аптек можно назвать:

- создание единой ценовой и ассортиментной политики,
- повышение качества управления и обслуживания,
- централизация закупок, которая создает возможность усилить контроль над качеством приобретаемых лекарств.

В условиях конкуренции любая организация должна постоянно анализировать рыночную ситуацию, уметь составлять прогноз ее развития и быстро адаптировать свою деятельность к происходящим изменениям.

Рост конкуренции вызвал изменения и в ассортиментной политике: привел к диверсификации ассортимента, его изменению в качественном и количественном отношении, ведению самостоятельного ценообразования. Эти изменения коснулись и ЛП, и парафармацевтических товаров (пищевые добавки, БАД, диетическое питание, травяные чаи, санитарно-гигиенические средства, лечебная косметика), и медицинской техники [70].

Специфика рынка определяется особыми свойствами товаров и

законодательными требованиями, предъявляемыми к их обращению и продвижению, а также сложными схемами взаимодействия участников рынка, среди которых наряду с аптеками можно выделить медицинские организации, фармацевтические компании и производителей лекарственных препаратов. Все они принимают участие в процессах формирования спроса и продвижении препаратов на фармацевтическом рынке. Главной особенностью деятельности аптеки, которая определяет ее экономику, является одновременное совмещение нескольких функций – медицинской, производственной, маркетинговой, сбытовой, информационной (Рисунок 5).

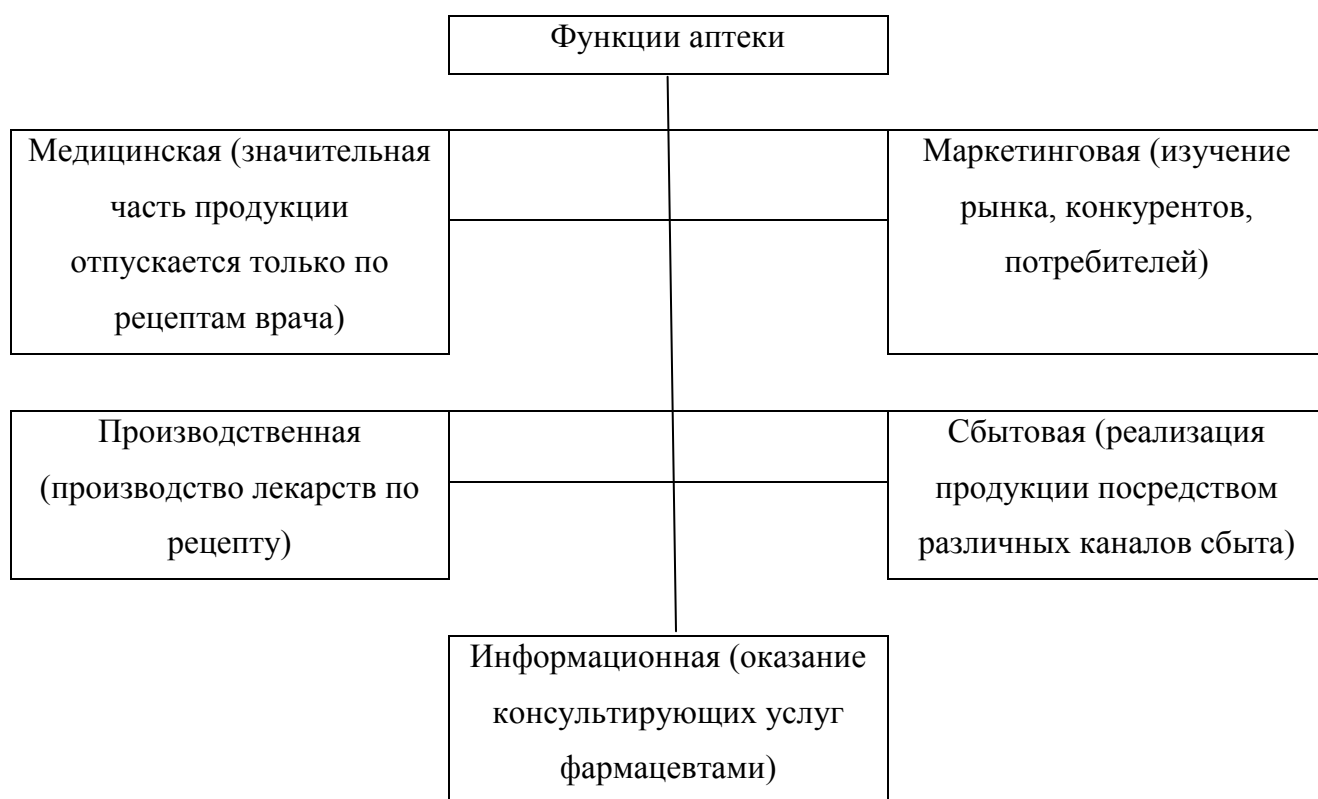


Рисунок 5 – Функции аптеки

Около половины лекарств отпускается строго по рецептам врача. Это выполнение медицинской функции, однако, такое ограничение в отпуске сдерживает объем реализации. Лекарственные средства – особый медицинский товар, к его качеству, хранению предъявляются повышенные требования, что

увеличивает расходы аптек. Сотрудники аптек должны оказывать первую доврачебную помощь, которая осуществляется бесплатно, что также увеличивает расходы.

Спецификой деятельности аптек определяются особенности в экономике:

- более низкий (чем в торговле) темп роста продаж,
- формирование спроса на ЛП (наличие промежуточных потребителей),
- сравнительно высокий уровень издержек,
- несовершенство ценообразования,
- замедленная оборачиваемость товаров.

От этого зависит величина экономических показателей деятельности аптеки (валовый доход, валовая прибыль, чистая прибыль, издержки).

Некоторые регионы поддерживают государственную форму собственности у сети аптечных пунктов. Государственные аптечные организации работают во всех 85 субъектах России, муниципальные – в 74 субъектах.

За последние десять лет доля государственных аптек на российском рынке фармацевтического ритейла сократилась с 40% до 25% (Рисунок 6). Несмотря на это, они продолжают выполнять ряд важных социальных функций, которые не хотят брать на себя частные сети, работающие как коммерческие предприятия. Речь, в частности, идет об отпуске наркотических средств и психотропных веществ для онкологических больных - затраты аптек на их оборот существенно превышают доходы от их реализации, а потому специальные лицензии на право работы с ними имеют лишь аптечные ГУП и МУП.

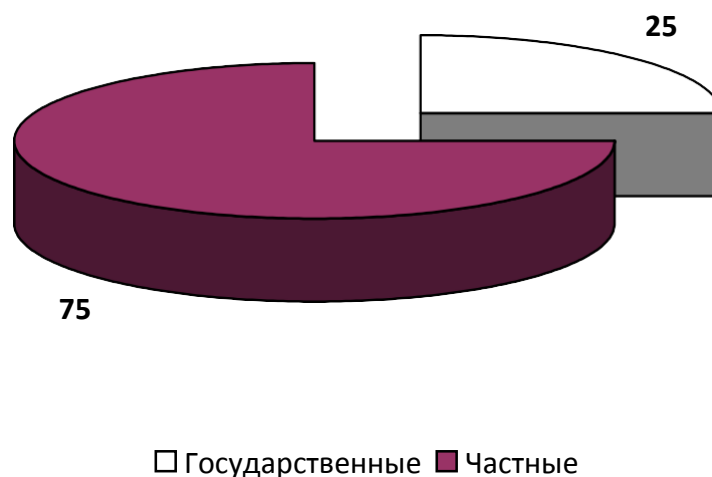


Рисунок 6 – Доля государственных аптек на российском рынке в 2015 г., %

Другой важной функцией государственных аптек служит изготовление лекарств по индивидуальным предписаниям и потребованию медицинских организаций. Внутриаптечное производство препаратов занимает крайне незначительную долю в совокупном потреблении лекарственных средств, однако до сих пор оно полностью не исчезло. Причиной тому – невыгодность промышленного выпуска медикаментов с ограниченным сроком годности, предназначенных лишь для некоторых групп населения (например, для пожилых и новорожденных), а также для лиц с индивидуальной непереносимостью тех или иных антибиотиков и препаратов. Наконец, в отличие от частных сетей, аптечные ГУП и МУП участвуют в программах льготного обеспечения лекарствами малоимущих, что им не приносит прибыли.

Будущее государственных сетей в целом предопределено: в большинстве регионов России они проходят примерно одинаковый путь развития.

- первый этап – разрозненные аптечные учреждения объединяются в единую структуру – создается новая административная система;
- второй этап – этапом различными методами повышается прибыльность сети: закрываются убыточные точки, внедряются системы менеджмента

качества, устраняются дублирующие процессы и т.д.;

- третий этап - меняется организационно-правовая форма собственности; при этом образованные акционерные общества могут остаться в государственной собственности либо часть их акций может быть передана инвестору на возмездной основе [69].

1.2 Процесс разработки стратегии

Среди методов и программ исследования и разработки стратегии развития предприятия можно выделить следующие в таблице 2.

Таблица 2 - Методы и программы исследования и разработки стратегии развития предприятия

Метод	Содержание
Системный анализ	Ориентирует исследователя на раскрытие системы управления в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в целостную единую картину
Метод декомпозиции	Позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элемент, тем полнее прикосновение в глубь явления и определение его сущности.
Метод последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.
Метод сравнений	Позволяет сравнить существующую систему управления с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде
Динамический метод	Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений.
Экспертно-аналитический метод	Основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению предприятием, управленческого персонала
Нормативный метод	Предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению

	системой управления, тип организационной структуры, критерии построения системы управления организацией и т. д.
Метод функционально-стоимостного анализа	Позволяет выбрать такой вариант построения системы управления, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов
Балансовый метод	Позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки
Корреляционный и регрессионный анализ	установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами
Опытный метод	Базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления и опыте другой аналогичной системы
Метод аналогий	Заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе
Метод творческих совещаний	Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления группой специалистов и руководителей
Метод коллективного блокнота	Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления
Метод контрольных вопросов	Заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов

Наибольший эффект и качество системы управления достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Стоит отметить, что существует несколько простых и более сложных методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Они могут использоваться локально или в определенной комбинации, в зависимости от поставленной задачи.

Применяемый для анализа среды метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя данный метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Томсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей

для неё, заключенных во внешней среде, данные приведены в таблице 3[59].

Таблица 3 – Набор характеристик для формирования SWOT-матрицы филиала ГПКК «Губернские аптеки» (ЦРА №11)

Характеристика	Содержание
Сильные стороны	Известный лидер рынка, адекватные финансовые ресурсы, высокая квалификация персонала, хорошая репутация у потребителей, защищенность от сильного конкурентного давления, подходящая технология, преимущество в области издержек, проверенный временем менеджмент, наличие инновационных способностей и возможности их реализации, возможности получения экономии по различным направлениям деятельности
Слабые стороны	Нет ясных стратегических направлений, ухудшающаяся конкурентная позиция, недостаток управленческого персонала и глубины видения проблемы, отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности, плохое отслеживание процесса выполнения стратегии, отставания в области исследований и разработок, слабое представление о рынке, слабые маркетинговые исследования, неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
Возможности	выход на новые рынки или сегменты рынка, расширение производственной линии, добавление сопутствующих продуктов, возможность перейти в группу с лучшей стратегией, ускоренный рост рынка
Угрозы	возможности появления новых конкурентов, неблагоприятная государственная политика, рост продаж замещающего продукта, возрастающее конкурентное давление, изменение потребностей и вкусов потребителей, неблагоприятные демографические изменения

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

Анализ внешней макросреды может быть проведен с помощью СТЭП анализа рынка.

СТЭП или GETS анализ включает рассмотрение четырех важнейших групп внешних сил давления:

- Government(правительство);
- Economy(экономика);
- Technology(технология);
- Society(общество).

Сильное влияние на аптеку оказывают экономические факторы – это инфляция, изменение банковских ставок, уровня жизни населения и т.д.

Другим фактором внешнего воздействия является социальный фактор – это уровень безработицы, социальная дифференциация, культурный уровень, стиль жизни и т.д.

Влияние политического характера является очень значительным, так как оно предусматривает воздействие на организацию правовой законодательной базы, изменения политического строя и т.д.

Технологические факторы – это применение последних достижений НТП в производстве, товароснабжении, хранении и реализации товаров населению, использование современных компьютерных информационных систем[60].

Для проведения СТЭП анализа применяются, как правило, следующие источники информации:

- данные органов статистики;
- данные публикаций в средствах массовой информации;
- данные собственных наблюдений за деятельностью организации.

Модель McKinsey представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек (Рисунок 7).

Она позволяет позиционировать фирму на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ продукции.

При анализе каждого рынка выделяются факторы в наибольшей степени отвечающие его специфике, и оценить их с точки зрения данного предприятия по трем уровням: низкий, средний, высокий. На этой основе определяется место предприятия или его структурного подразделения в одном из квадратов матрицы, что позволяет выработать стратегию развития:

- инвестировать, чтобы удержать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по

матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;

- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию - такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;

- снизить уровень инвестиций и «собрать урожай»;

- деинвестировать и уйти с рынка.

Привлекательность рынка	Конкурентные преимущества		
	Высокие	Средние	Низкие
Высокая	Инвестирование и рост		Зарабатывай и защищайся
Средняя		Зарабатывай и защищайся	
Низкая	Зарабатывай и защищайся		«Снимай урожай» и защищайся

Рисунок 7 - Матрица McKinsey [54]

После рассмотрения стратегических альтернатив, предприятие обращается к конкретной стратегии, которая максимально повысит его долгосрочную эффективность. Применение такой матрицы помогает менеджеру наилучшим образом реализовать возможности его предприятия в текущей рыночной ситуации. Предполагается, что организация должна осуществлять инвестиции и стремиться к росту в тех сферах бизнеса, где она имеет сильные позиции, а рынок создает для нее

наиболее привлекательные возможности.

Компания ShellChemicals, использующая сходную модель, которую она называет «матрицей выбора направлений», дает следующие рекомендации для каждого из девяти квадратов (Рисунок 8).

Конкурентная позиция	Привлекательность отрасли			
	Высокая	Средняя	Низкая	
	Сильная	1	2	4
	Средняя	3	5	7
Слабая	6	8	9	

Рисунок 8 - Матрица выбора направлений компании

ShellChemicals Позиция №1 - «лидер» - является наилучшей, так как в этом случае

стратегическая бизнес-единица имеет устойчивое положение на весьма привлекательном рынке. Цель стратегии - расширение и укрепление достигнутых позиций.

Позиция №2 - растущему лидеру необходимы дополнительные инвестиции, позволяющие обеспечить рост производства в соответствии с расширением рынка. Обычно продукция является прибыльной, а расширение рынка происходит независимо от действий компании.

Позиция №3 - стратегическая бизнес-единица, требующая приложения дополнительных усилий. Со временем уязвимость ее позиций может возрасти. Необходимо рассмотреть вопрос об инвестициях с целью повышения конкурентоспособности.

Позиция №3 – «генерация денежных средств». Эти стратегические бизнес-единицы должны обеспечивать поступление доходов и не требовать инвестиций.

Позиция №5 – «осторожное развитие». При инвестировании следует проявить осторожность, так как предприятие не имеет прочных позиций на не слишком привлекательном рынке.

Позиция №6 - «все или ничего». Такого рода стратегические бизнес-единицы должны быть разделены на две части, одна из которых получает приоритет в инвестициях, а другая лишается ее.

Позиция №7 и №8 «постепенное удаление». Перспективы получения прибыли представляются крайне незначительными, поэтому стратегия состоит в постепенном переключения ресурсов на другие направления.

Позиция №9 «удаление». Продолжение этого бизнеса означает бесполезную растрату ресурсов, поэтому следует как можно быстрее избавиться от еще ликвидных активов.

Далее рассмотрим структуру модели ADL на рисунке 9.

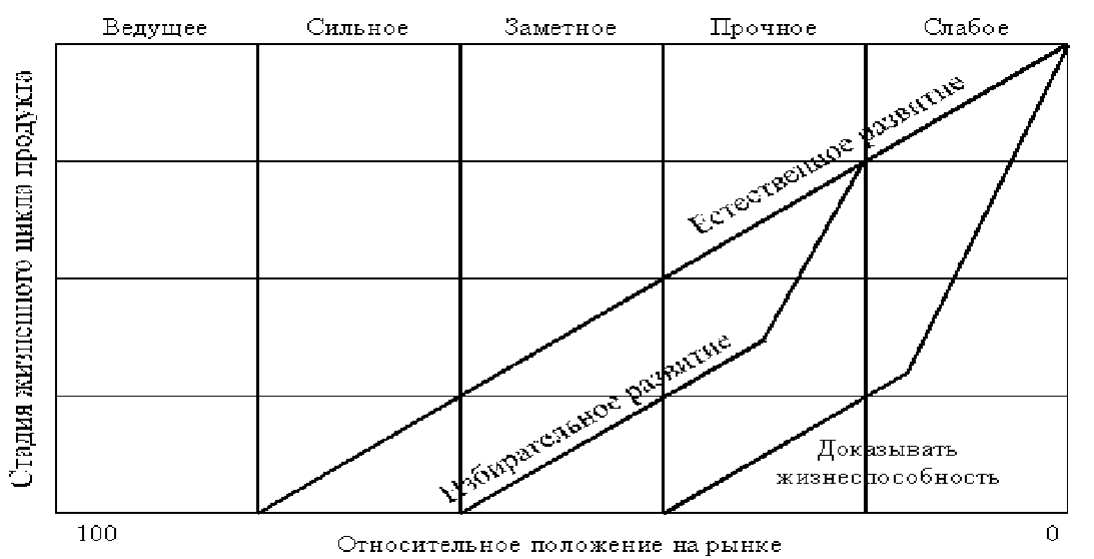


Рисунок 9 - Матрица ADL [52]

В матрице выделяются три области стратегических позиций:

- область победителей;
- область проигравших;
- средняя область, в которую входят позиции бизнеса поддиагонали.

Для каждой конкретной позиции в соответствии с матрицей McKinsey существует набор стратегических рекомендаций.

Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса организации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется «простой (естественный) выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область «естественного выбора» охватывает несколько ячеек. На втором этапе, в рамках каждого «естественного выбора», сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора». Однако, «специфический выбор» также является скорее общим стратегическим руководством, например, «избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса».

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. По существу, выбор такой стратегии - это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому «специфическому выбору». Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например: «развивайте бизнес за рубежом».

ADL предлагает 24 таких стратегий [52].

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибыльностью имеет U –форму (Рисунок10).

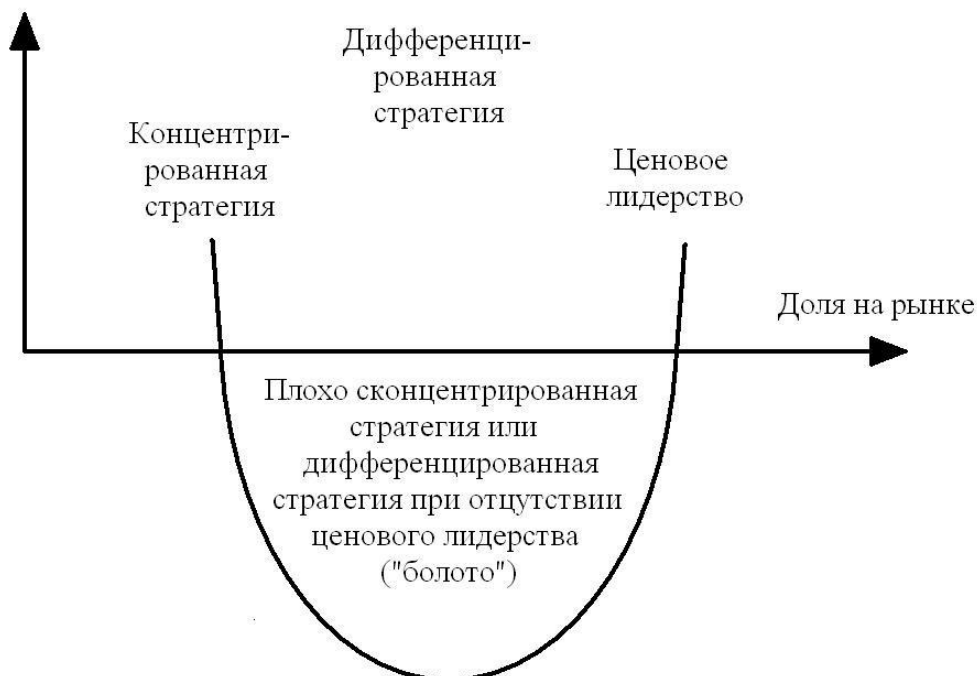


Рисунок 10 - Модель Портера

Из приведенной кривой видно, что предприятие с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии, предприятие, имеющее большую долю рынка, преуспеет в результате преимуществ по издержкам или дифференцированной стратегии. Любое предприятие может «завязнуть в середине», если оно не обладает уникальной продукцией и преимуществами по общим издержкам. Согласно матрице Портера небольшое предприятие может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже если её общая доля на рынке невелика. Предприятие необязательно должно быть большим, чтобы иметь хорошие показатели.

Оптимально когда для разработки стратегии организации используется не один метод, а их комплекс.

Эффективное функционирование организации в условиях рыночной экономики требует, чтобы были определены не только цели и способы их достижения, но и оценены шансы на успех и угрозы, которые могут возникнуть при его развитии. Таким образом, руководство организации должно программировать текущие, оперативные и перспективные задачи фирмы, иными словами, должно разработать целостную концепцию развития организации и ее будущую позицию на рынке и во внешнем окружении, т.е. в соответствии с современной теорией управления необходимо определить стратегию[32]. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Определения понятия «стратегия» [32]

Автор	Определение стратегии
Фатхутдинов Р.А. [62]	Стратегия - определенная программа действий, разработанная руководством для успешного функционирования организации.
Яновский А. [68]	Стратегия - обобщенная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных целей.
Рудаков М.Н. [50]	Стратегия - процесс формулирования долговременных целей и намерений предприятия и выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение тех ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей.
Маркова В.Д. [39]	Стратегия - это искусство руководства, общий план ведения работы.
Круглов М.И. [29]	Стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития
Ефремов В.С. [17]	Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Развитие организации должно быть, прежде всего, направлено на стабильное достижение тех целей, которые ставятся собственниками, - рентабельности организации и ее устойчивости. Кроме того, для мобилизации коллектива организации на выполнение задач развития необходимо учитывать цели работников. В их число также входит устойчивость, но этим совпадение целей собственников и коллектива может ограничиться. Возможные противоречия между этими группами целей необходимо регулировать в рамках установленных законом форм социального партнерства, прежде всего - коллективного договора.

Указанные цели должны достигаться не в результате процесса развития, а постоянно в процессе развития. Развитие должно осуществляться таким образом, чтобы все изменения, происходящие в организации, в ее технологическом комплексе, производственной, инновационной и оргуправленческой деятельности позволяли в динамичных рыночных условиях сохранить и улучшить рентабельность и стабильность, а также иные характеристики, соответствующие интересам собственников и согласованным с ними интересам работников [17].

Из сказанного видна важнейшая особенность процесса стратегического развития: требования предъявляются не только к конечному результату этого процесса, но и ко всему его ходу. В этом отличие стратегического развития от реализации краткосрочных планов и проектов, например, отдельных инвестиционных проектов или программ вывода предприятия из кризисного состояния, которые могут составить содержание лишь отдельных этапов стратегического процесса. Так, при реализации инвестиционного проекта на отдельных этапах могут возникать неустойчивость, дефицит финансовых средств, но эти этапы ограничены во времени.

Стратегическое развитие - процесс, осуществляемый постоянно, по мере его реализации горизонт, к которому стремится предприятие, все более отодвигается, ставятся новые долгосрочные и краткосрочные цели - при этом собственники и работники не могут «подождать» до конца процесса, чтобы удовлетворить свои интересы - они должны удовлетворять их на каждом этапе, двигаясь в сторону более полного или «лучшего» их удовлетворения [24].

Стратегическое управление развитием можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность (Рисунок 11).

Анализ среды обычно является первым этапом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех её составляющих: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды организации.

Второй этап – определение миссии и целей.

Определение миссии и целей организации состоит из трех подпроцессов:

- состоит в формировании миссии, которая в концентрированной форме выражает смысл существования организации, её предназначение;
- далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей;
- завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей.



Рисунок 11 – Процесс стратегического управления

Формирование миссии и установление целей организации приводят к тому, что становится ясным, для чего она функционирует и к чему стремится.

На следующем этапе - выбор стратегии - принимается решение по поводу того, как, какими средствами организация будет добиваться достижения целей. Определение стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.д. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления.

Стратегии развития аптечного бизнеса или эталонные стратегии отражают четыре различных подхода к росту организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов (Рисунок12):

- продукта;
- рынка;
- отрасли;
- положения организации внутриотрасли;
- технологии.

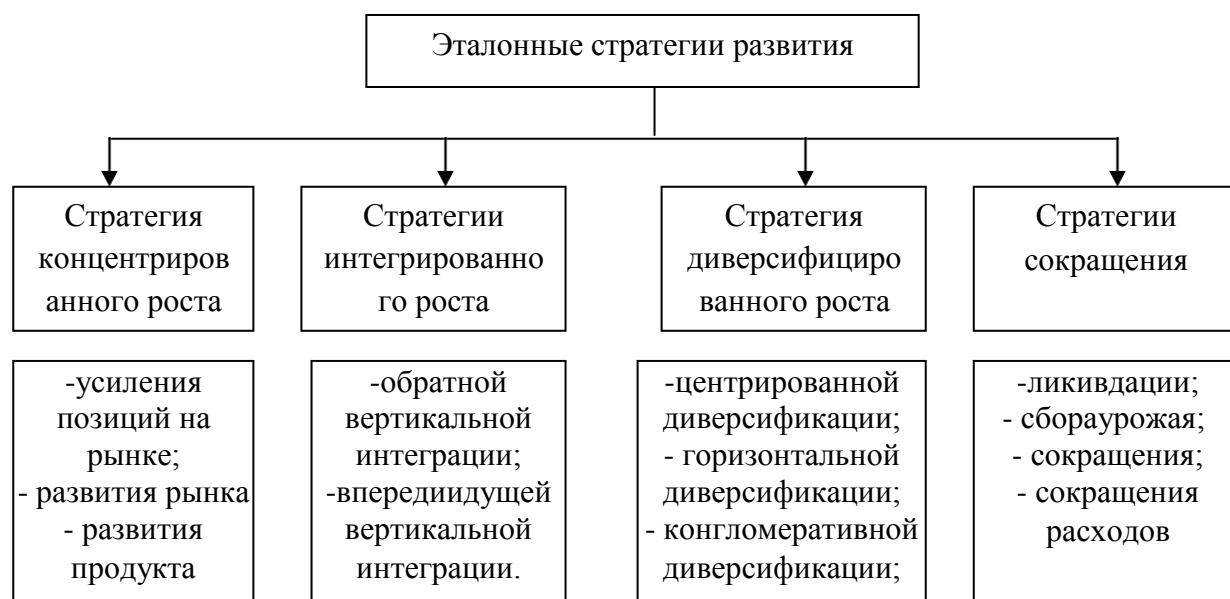


Рисунок 12 - Эталонные стратегии развития аптечного бизнеса [18]
Рассмотрим данные стратегии развития более подробно.

1) Стратегии концентрированного роста – это стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие три других элемента. То есть фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить (реализовывать) новый, не меняя при этом отрасль. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, либо перехода на новый рынок.

В таблице 5 выделим следующие стратегии концентрированного роста.

Таблица 5 - Стратегии концентрированного роста аптечного бизнеса

Стратегия	Характеристика
Стратегия усиления позиций на рынке	При которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. При данной стратегии возможна попытка осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами
Стратегия развития рынка	Заключается в поиске новых рынков для уже производимого (реализуемого) продукта
Стратегия развития продукта	Предполагает решение задачи роста организации за счет производства (закупки) нового продукта, который будет реализовываться на уже основанном организацией рынке

2) Стратегии интегрированного роста, которые связаны с расширением

организации или фирмы путем добавления новых структур через приобретение собственности или же расширением изнутри можно рассмотреть в таблице 6.

Таблица 6 - Стратегии интегрированного роста аптечного бизнеса [28]

Стратегия	Характеристика
Стратегия обратной, вертикальной интеграции	Направлена на рост фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над поставщиками. Организация может создавать дочерние структуры, которые будут осуществлять снабжение, либо же приобретать компании уже осуществляющие снабжение. Реализация этой стратегии может дать фирме или организации очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшается зависимость от колебания цен на товары и запросы поставщиков
Стратегия впереди идущей вертикальной интеграции	Заключается в росте фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно над системами распределения и продаж. Данный тип стратегии очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же фирма не может найти посредников с качественным уровнем работ

3) В таблице 7 рассмотрим стратегии диверсифицированного роста - реализуются в том случае, когда организация не может больше развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Таблица 7 - Стратегии диверсифицированного роста аптечного бизнеса [34]

Стратегия	Характеристика
Стратегия центрированной диверсификации	Базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства (закупки, реализации) новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, то есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке используемой технологии, высокой квалификации персонала и других сильных сторонах функционирования фирмы
Стратегия горизонтальной диверсификации	Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка организации в собственной компетенции в реализации или производстве новой продукции

Стратегия	Характеристика
Стратегия конгломеративной диверсификации	Самая сложная к реализации стратегия. Заключается в том, что организация или фирма расширяется за счет производства технологично не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках

4) Стратегии сокращения представлены в таблице 8. Они реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или же в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

Таблица 8 - Стратегии сокращения аптечного бизнеса [34]

Стратегия	Характеристика
Стратегия ликвидации	Представляет собой предельный случай старении сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес
Стратегия «сбора урожая»	Предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести максимум дохода в ближайшем будущем. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на покупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта. Эта стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода
Стратегия сокращения	Заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнеса. Реализуется в том случае, когда одно из производств плохо сочетается с другими, либо когда нежны денежные средства для развития более перспективных, либо же начала новых более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов
Стратегия сокращения расходов	Основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат

Таким образом, можно отметить, что существует множество стратегий развития, выбор которых зависит от товара предприятия, ситуации, сложившейся на рынке или в отрасли, технологий, имеющихся в распоряжении организации и т.д.

При выборе стратегии учитываются следующие факторы [18]:

- состояние отрасли и позиция организации в отрасли;
- цели организации;
- интересы и отношение высшего руководства;
- финансовые ресурсы;
- квалификация персонала;
- обязательства фирмы;
- степень зависимости от внешней среды;
- временной фактор.

Следующим этапом процесса стратегического управления является выполнение выбранной стратегии. Основная задача этого этапа состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих её в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логическим завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Основные задачи любого контроля следующие: определение того, что и по каким показателям проверять; оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; осуществление корректировки, если она необходима.

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли

в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли её реализация к достижению поставленных целей.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований. Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются следующие:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред.

Оценка проводится по следующим параметрам [21]:

- согласованность стратегии с внешней средой;
- внутренняя сбалансированность стратегии;
- реализуемость стратегии с учетом имеющегося ресурсного потенциала;
- приемлемость уровней риска, связанных с реализацией стратегии;
- результативность стратегии.

Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления аптекой.

Один из них – потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем. Со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» - из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей.

Другим конечным продуктом является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность аптеки к переменам во внешней среде, то есть наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями.

В настоящее время выделяют два направления развития стратегического управления. Первое – «регулярное стратегическое управление аптекой» – является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих систем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано [34].

Второе направление «стратегическое управление аптекой в реальном масштабе времени». Связано с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач - эта система стратегического управления находится в стадии становления.

Подытожив проведенный анализ, можно отметить, что разработка стратегии организации и в частности аптеки является жизненно необходимой процедурой в условиях активного развития конкуренции, усложнения и ухудшения условий производства и поставки медикаментов, отсутствия достаточного количества квалифицированных кадров, так как определяет жизнеспособность организации в будущем.

Далее на основании рассмотренного теоретического материала

осуществим анализ деятельности исследуемой организации ,который ляжет в основу разработки стратегии ее развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководство организации должно программировать текущие, оперативные и перспективные задачи фирмы, иными словами, должно разработать целостную концепцию развития организации и ее будущую позицию на рынке и во внешнем окружении, т.е. в соответствии с современной теорией управления необходимо определить стратегию.

Цель работы состояла в разработке стратегии организации.

Объект исследования - филиал ГПКК «Губернские аптеки» (ЦРА № 11).

Сеть государственных аптек "Губернские аптеки" является крупнейшей региональной аптечной сетью России.

Деятельность предприятия за исследуемые периоды анализа следует оценивать отрицательно: несмотря на рост выручки, прибыли от продаж, в динамике наблюдается снижение относительных показателей деятельности, а именно рентабельности конечной работы аптеки.

Общая численность работников аптеки в 2015 году составила 38 человек, что больше предыдущего периода на 2 работника. Положительно оценивается то, что в период анализа наблюдался рост производительности труда всех категорий работников, то есть растет эффективность использования трудовых ресурсов организации.

В динамике отмечается рост эффективности использования основных фондов предприятия, о чем свидетельствует рост показателя фондоотдачи и сокращение фондоемкости.

Ключевыми факторами внешней среды, оказывающими положительное влияние на деятельность предприятия являются:

- уровень доходов населения – поскольку в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к росту доходов, это влечет увеличение потребления продуктов питания, в частности молочной продукции.

- динамика численности населения города – рост численности населения ведет к росту объемов потребления;

Отрицательное влияние на работу предприятия оказывают:

- курс валют – поскольку часть сырья компания закупает за рубежом и платит за него в евро, то изменение курса валют в сторону роста стоимости евро ведет к повышению себестоимости продукции;
- налоговая политика – изменение ставок и отсутствие гибкой налоговой политики ведет к росту расходов;
- ставки банков - рост процентов по кредиту ведет к увеличению расходов предприятия, оттягивая средства которые могли бы быть использованы для продвижения и инновационного развития предприятия.

На основании проведенного анализа сделан вывод, что у «Губернские аптеки» по сравнению с его ближайшим конкурентом есть следующие преимущества: квалификация и способности высшего менеджмента; система контроля качества продукции; цены; каналы сбыта; репутация на рынке.

К недостаткам предприятия по сравнению с конкурентом можно отнести: организацию сбыта; рентабельность; объем сбыта; доля рынка; рекламную деятельность.

На основе составленной матрицы SWOT, был определен ряд наилучших стратегий для деятельности организации. Наиболее оптимальной для достижения поставленных целей исследуемого предприятия названа стратегия усиления позиций на рынке.

На основании построенной матрицы McKinscy аптеке было рекомендовано больше внимания уделять продвижению детских смесей и питания.

В рамках выбранной стратегии усиления позиций на рынке предприятию предлагается:

- выделить часть ассортимента, а именно «детское питание и смеси» в отдельную категорию на сайте при продаже через Интернет – это облегчит для покупателей поиск необходимой продукции;
- ввести систему мотивации/демотивации для оперативного персонала осуществляющего интернет-продажу на основе опроса потребителей;

- ввести в договора с поставщиками пункт о штрафных санкциях в случае нарушения срокапоставки.

По срокам реализация стратегия рассчитана на один год.

За счет осуществления стратегии в экономических показателях работы аптеки произойдут следующие изменения:

- выручка аптеки возрастет с 31466,1 до 33039,4 тыс. руб. или на5%;
- издержки обращения за счет изменения фонда оплаты труда увеличатся на 2,4 тыс.руб.;
- прочие доходы за счет штрафных санкций для поставщиков возрастут на 120 тыс. руб. до 313,7 тыс.руб.
- чистая прибыль возрастет на 35,87% или 236 тыс. руб. до 893,8 тыс.руб.

При осуществлении стратегии усиления позиций на рынке повысится эффективность системы управления предприятия, а именно будет отмечаться рост оценки эффективности системы управления деятельностью аптеки с 16,8 до 18,4 баллов. То есть система управления станет более эффективной. Поэтому можно сказать, что для аптеки выбраны оптимальные изменения - все показатели эффективности в динамикевырастут.

Риски реализации стратегии являются прогнозируемыми и управляемыми, поэтому ее стоит принять креализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: Системный анализ и принятие решений: учебник / А.В. Андрейчиков. - М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2013. – 396с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2010. –519с.
3. Антамошкина О. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Антамошкина О. И., Вашко Т. А., Шабелин С. А. – Красноярск: НИИ систем управления волновых процессов и технологий, 2010. – Т.1 –164с.
4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов. М.: ИНФРА-М, 2014. – 285с.
5. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. М.: ИНФРА-М, 2014. – 256с.
6. Бланк И.А, Управление предприятием / И.А. Бланк. – М.: ЭКМОС, 2010. – 416 с.
7. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник / В. И. Бусов. - М.: Юрайт, 2014. - 254с.
8. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. – 328с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2011. -528с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2011. –296с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебное пособие для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 501с.
12. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебно-справочное пособие / В.В. Глухов.- С.-Пб.: Спец литература, 2011.-325с.
13. Гроу Э.С. Высокоэффективный менеджмент: пер. с англ./ Э.С. Гроу - М.: Филин, 2010. - 280с.

14. Дафт Р. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Дафт – СПб.: Питер, 2012. – 864с.
15. Дзюба С.А. Эффективность системы управления / С.А. Дзюба // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №4. - С.3-10.
16. Друкер Питер Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения: пер с англ. / П. Друкер – М.: Издательство торгового дома Гранд, Фаир-Пресс, 2012. – 528с.
17. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебн. Пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2011. – 192с.
18. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев. - М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014. – 528 с.
19. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
20. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2013. – 375 с.
21. Иванов Г.Г. Управление торговой организацией: учебник / Г.Г. Иванов. - М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013. - 368с.
22. Казакова Н.А. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Казакова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
23. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
24. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: пер. с англ. / Г. Керцнер. - М.: ДМК Пресс, 2014. – 320 с.
25. Коротков Э.М. Исследование системы управления: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2010.-285с.
26. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
27. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков. - М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2011. - 304с.

- 28.Косинова Н.Н. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учебник / Н.Н. Косинова. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2013. – 339 с.
- 29.Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2012. – 768с.
- 30.Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
- 31.Логинова Е.Ю. Искусство управления в малом бизнесе / Е.Ю. Логинова. – М.: Издательство-торговая корпорация «Дашков и К», 2012.-296с
- 32.Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле: учебник / В.В. Лукашевич. – М.: Экономика, 2011. – 238с.
- 33.Лунев В.Л. Сравнительный менеджмент: учебное пособие / В.Л. Лунев. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. – 168с.
- 34.Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Люкшинов. – Минск: Интерсервис; Экоперспектива, 2011. – 167с.
- 35.Ляско А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. М.: Издательский дом «Дело», 2013. – 488 с.
- 36.Мазурова И.И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учебное пособие / И.И. Мазурова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 113с.
- 37.Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации: Монография / В.А. Макеев. - М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012.-248с.
- 38.Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224с.
- 39.Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 288с.
- 40.Мартынов А.Д. Эффективный менеджер. Секреты психологического воздействия / А.Д. Мартынов. - СПб.: ИГ «Весь», 2012.-208с.
- 41.Менеджмент организации: учебное пособие / Румянцева З. П.– М.: ИНФРА-М, 2010. – 432с.

42. Менеджмент: учебник / Русинов Ф.М. - М.: ФБК – ПРЕСС, 2012.-504с.
43. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. - М: ДАНТА, 2010. – 847с.
44. Минцберг Г. Школы стратегий / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2011. – 336с.
45. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник / П.А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 304с
46. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием / Х.Ш. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №6. - С.110-119.
47. Основы менеджмента: учебник / Д.Д. Вачугов. - М.: Высшая школа, 2011.- 367с.
48. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина. – М.: КНОРУС, 2011. –496с.
49. Резник С.Д. Введение в менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 416с.
50. Рудаков М.Н. Стратегический менеджмент / М.Н. Рудаков // ЭКО.– 2012.- №11. – С.20-25
51. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2011.-304с.
52. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: РИОР; ИНФРА-М, 2014. – 228 с.
53. Серов А.П. Разработка стратегических планов (опыт ОАО «Связьинвест») / А.П. Серов // РЦБ: управление компанией. – 2012. - №7. – С.11-19
54. Севохин А.Я. Стратегическое управление: учебник / А.Я. Севохин. - М.: Гардарика, 2012. - 296 с.
55. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник / О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 287с.
56. Тебекин А.В. Менеджмент организации: учебник / А. В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2013. – 407 с

- 57.Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.В, Тебекин. - М.: Юрайт, 2015. – 319 с.
- 58.Теория управления: учебник / под ред. А. Л.Гапоненко. – Москва: Издательство РАГС, 2010. – 557с.
- 59.Томсон. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томсон. - М.: Издательский дом Вильямс, 2013. – 928 с.
- 60.Тупицын А.Л. Анализ внешней и внутренней среды коммерческого предприятия / А.Л. Тупицын // Новосибирск, 2010. –100с.
- 61.Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 669 с.
- 62.Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез»»,2012.-352с.
- 63.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2011. – 448с.
- 64.Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К°, 2014. – 468 с.
- 65.Шеметов П.В. Практический менеджмент: учебное пособие / П.В. Шеметов. – Новосибирск: НИИХ, 2010. – 412с.
- 66.Шеметов П.В. Элементы научного управления: учебное пособие / П.В. Шеметов. - Новосибирск: Изд-во НИИХа, 2011. – 421с.
- 67.Щербакова Л.А. Стратегический менеджмент: повторение забытого и открытие нового / Л.А. Щербакова // ЭКО. – 2012. – №11. – С.46 –59.
- 68.Яновский А. Стратегический менеджмент / А. Яновский // Коммерческий вестник. – 2013. – №3-4. – С.32-33.
- 69.Рейтинг аптечных сетей по итогам 1-го полугодия 2015 года // <http://www.ipls-russia.ru/news-releases/2016/market/rating-apteki-pervoe-polugodie/>
70. Итоги 2015: Фармрынок – спектакль за кулисами // ПриложениеБ